

# 参 考 信 息

江苏技术师范学院图书馆主办

第 3 期

(总 87 期) 2009 年 3 月 5 日

## 按科学发展观要求 提高教育教学管理水平

**编者按:** 高校教学管理工作的根本任务与目的是提高教学质量, 培养合格的高级专门人才。要保证这一任务和目的顺利完成与实现, 就必须建立健全符合高等教育发展规律的科学教学管理体系, 采取相应的方法和措施, 提高教学管理水平, 这对于促进高校全面、协调、可持续发展具有十分重要的意义。科学发展观的提出, 为我国高等教育事业的不断发展指明了前进方向, 为高校的教育教学改革提供了根本的指导原则。特别是在当前高校改革发展遇到前所未有的严峻挑战的情况下, 按照科学发展观要求加强高校教学管理工作, 提高教学管理的质量和效益, 既是高校教学管理者普遍关心的问题, 也是事关高校中心工作如何有序推进的现实课题。为此, 我们选编部分材料, 供领导和相关部门参考。

### 目 录

1. 改革开放以来我国高等教育管理体制的回顾与前瞻.....(1)
2. 高等教育质量管理的新趋势及我国的选择.....(2)
3. 高校教学管理现状及其改革措施.....(4)
4. 按照科学发展观要求加强高校教学管理工作.....(6)
5. 高校校系二级管理体制实践与探索.....(8)

## 一、改革开放以来我国高等教育管理体制的回顾与前瞻

### 1. 我国高等教育管理体制变革前瞻

几十年来, 我国高等教育管理体制的改革主要是要解决四个问题: 一是中央和地方的关系问题; 二是部门办学体制的问题; 三是政府和学校的关系问题; 四是社会和学校的关系问题。经过改革开放 30 年的改革, 我国基本完成了高等教育管理体制和布局结构的调整, 形成了中央政府统一领导、中央和省级人民政府两级管理、以省级人民政府管理为主的新体制; 形成了以教育部办学为主, 以外交部等少数部门和单位办学为补充的新格局, 部门办学、“条块分割”的问题基本得到解决; 从法律上扩大了高等学校的办学自主权, 政府宏观管理、学校面向社会自主办学的新体制正在形成; 初步打破了政府包办学校、包办社会的格局, 初步形成了企业、企业集团、科学研究单位和社会中介组织积极参与高等学校的办学和管理的新局面。

虽然从政策到实践, 我国高等教育管理体制在改革开放以来取得了很大的成绩, 而且高等教育管理体制的调整也基本上告一段落, 但高等教育管理体制仍然存在一些问题, 主要表现为: (1) 虽然我国确立了统一领导、分级管理的高等教育体制, 但我国只对中央和地方的管理权限做了笼统的划分, 许多地方缺乏明确具体的规定, 导致高等教育管理往往会出现权限范围内和权限范围外的角色偏离、主要角色与次要角色偏离等问题; (2) 在 2000 年前后原部门所属高等学校通过共建、合并、合作、调整等方式下放到省级政府管理后没有再进行改革, 许多深层次问题并没有彻底解决, 而且这些学校由面向全国改为主要面向地方, 也造成教育资源的失衡和资源浪费; (3) 由于长期以来行政机构是把高等学校作为自己的附庸而施加管理的, 并没有注意到高等学校作为文化教育机构的特殊性, 因此在管理方式上主要采用行政指令、计划等方式, 计划体制和集权管理的色彩明显; (4) 虽然《高等教育法》等法律法规对高等学校的办学自主权作了明确的规定, 但是这些法律规定的办学自主权并没有真正落实, 高等学校离作为独立法人面向社会自主办学还有很长的路要走; (5) 虽然我国高等教育中介组织 20 世纪 90 年代以来有了较大的发展, 在开展教育研究, 接受委托开展教育评估, 提供政策

咨询等方面发挥了一定的作用，但是由于有影响的高等教育中介组织大都具有明显的政府背景，而没有政府背景的中介机构很难发展起来和发挥作用，严重影响了教育中介组织的权威性、公正性和社会声望，所谓的“社会力量”也就难以代表社会。

随着我国创新型国家建设和人才强国建设目标的确立，高等教育在社会经济发展中的地位 and 作用日益突出，同时社会对高等教育的期待和要求也就会不断提高。要促进高等教育的健康发展，提高高等教育的质量和效益，充分发挥高等教育在社会经济发展中的作用，必须解决高等教育管理体制中存在的种种问题。可以预期的是，随着人们对高等教育性质和发展规律认识的深化，为了适应政治、经济发展的需要而简单地把高等教育政治化或经济化的现象将不会重演，高等教育体制改革将与政治体制、经济体制间保持适度的张力。而且，随着我国政治体制、经济体制的日渐成熟以及高等教育管理体制逐渐成形，我国高等教育管理体制将不会再像改革开放以前那样出现巨大的反复，而是保持相对的稳定。

在现有高等教育管理体制框架下，如何解决高等学校下放到省级政府后造成教育资源不均衡和浪费问题，已经变得日益迫切。对于原来隶属各行业部门管理的一些行业特色明显的高等学校，不能因为下放给地方管理而把它们完全地方化，教育部应该加大统筹力度，使其在人才培养、科学研究甚至社会服务等方面既面向地方社会经济发展的需要，也面向全国社会经济发展的需要，真正做到“条块结合”，优化高等教育资源配置。

在高等教育管理体制整体框架已定的情况下，真正落实高等学校的办学自主权已经势在必行了。国内外的政府管理实践都表明，无所不在、无所不管、无所不包的“全能型”政府不是最好的政府。因此，我们有必要摒弃“全能主义”的政府观，重新定位教育行政机构的职能，落实并扩大高等学校的办学自主权。《高等教育法》赋予高等学校独立法人地位，赋予高等学校七项权利，下一步的改革重点就是如何落实这些自主权。

转变政府对高等学校的管理模式，实现管理手段的多样化，是我国高等教育管理体制改革的又一走向。在我国，传统的行政指令、计划等管理方式依然是有效的管理手段，但法律、拨款、评估等手段应该加强，同时强化政府的服务意识，通过协商、沟通、信息与咨询服务提高管理效益。

(摘自：《改革开放以来我国高等教育管理体制的回顾与前瞻》复旦教育论坛 2009 年第 7 卷第 1 期)

## 二、高等教育质量管理的新趋势及我国的选择

### (一) 从技术到文化

长期以来高等教育质量管理一直局限为一种工具、程序或技术，由于过于强调操作性的便利，从而破坏了高等教育质量本身应具有的一种完整性，使得质量管理与质量本身容易流于两张皮，质量保障的长效机制很难建立。要想在高等教育领域建立起质量保障的长效机制，以质量管理实践为基础，培育出能够融入组织内部、深入组织中所有人内心的质量文化是必然的选择。根据企业领域质量管理的实践经验，从对质量管理技术的重视到质量文化概念的引入必然以相应的质量需求为基础。这种质量需求既可能表现为社会对产品质量的需求，也可能表现为企业对质量管理理念、模式、技术和方法的需求，更会体现为一种员工对于企业文化的需求。在企业质量管理实践中，不管是全面质量管理引入还是 ISO9001 族标准的流行都体现了人们对于质量管理技术的重视。但事实上如果没有相应的企业文化与管理哲学作为质量管理基础，技术的局限性也是显而易见的。

目前人们对于高等教育的质量需求正在兴起，高等教育质量的监控体系也正在建立的过程中。伴随着相关质量管理技术的逐渐细化、精确化，高等教育中质量文化的建设必须重视，否则技术这把“双刃剑”将会不可避免地伤害高等教育质量的保障体系。事实上在世界范围内，从 20 世纪 90 年代起，

相关的国际质量管理机构就已经开始重视并加强质量文化的研究。比如出席欧洲质量组织第 33 届年会的与会者就认为，“全面质量管理从强调全员参与管理，强调最高管理者亲自领导正逐步扩展到强调发展质量文化。”具体到在高等教育领域中，欧洲很多国家近年来也都在讨论建设高校“内部质量文化”，即让各系和教职员工以及学生都参与到关于质量问题的讨论中。在企业质量管理实践中，优秀的企业都非常注重质量文化。高等教育虽不以营利为目的，但对于质量的关注过程基本类似。所不同的是，很多大学领导，由于不谙大学之道或质量之道，加之对于政绩的渴望和评估指标体系的不良

导向，往往热衷于硬件建设，盖高楼、买仪器，对于文化建设，尤其是质量文化建设淡漠忽视。但随着高等教育质量管理实践的不断积累，高等教育质量管理必将逐步超越其技术的范畴而演变为一种文化现象。因为“从更广泛的意义上说，质量是‘生产出来的，而非检查出来的，一个真正持久的质量保证应当是学校全体师生员工共同努力的结果。”如果没有质量文化作为共同的追求，就不可能有师生员工的共同努力。如果没有共同的质量文化作为底蕴，再精细的技术，再高级的行政命令都无法保证众人一心。而没有众人一心就没有卓越的质量。

在企业质量管理中，对于什么是质量文化，比较典型的观点有三类：一是认为质量文化是在长期质量管理过程中形成的具有本企业特色的管理思想和精神理念。二是认为质量文化是企业全体员工为实现企业的质量发展目标而自觉遵守的共同的价值观和信念。三是认为质量文化既是企业的一种质量经营活动过程，又是调节企业质量活动的一种方式；既是企业质量管理的职能，又是企业质量管理的成果；既是企业发展 的内容，又是企业发展的形式。参照关于企业质量文化的不同定义，高等教育的质量文化大致可以理解为关于高等教育的质量价值观念和质量行为规范的集合。在高校内部主要体现为全体师生员工对于“质量很重要”这一信条达成共识后所形成的学风、教风或办学的传统，属于校园文化或大学文化的重要组成部分；在高校之外，高等教育的质量文化主要体现为政府和其他社会组织对于高校办学水平变化的敏感性以及对于高等教育质量问题重视或不重视的态度及相应的政策倾向，属于社会资本或文化资本的范围。“高等教育质量文化实际上就是把高等教育质量监控的本质以及理念从单纯的、狭义的技术性管理转变为广义的、软硬兼备、偏重于软的管理系统。”“它对质量监控核心的认识已从‘个体’发展到‘整体’，力图塑造的是全部的工作质量与形象，是以内为主，兼顾外部的利益系统；已从‘物’发展到‘人’，并从‘个体的’发展到‘整体的人’，从简单、片面、粗浅的人发展到复杂、全面的人的管理。”在今天由于质量的重要性，使得所有的人都应对质量负责，质量必须成为整个组织的一种生活方式。高等教育领域同样如此，我们也必须将质量作为一种生活方式。只有这样，质量管理才不会异化为政府与高校的一种负担与博弈。

长期以来在高等教育质量管理实践中，人们比较容易接受一种技术、方法、工具或程序的更新，而一旦触及思想观念和心智模式的问题，尤其是涉及生活方式的变革时人们的内心都会比较抵触。今天面对高等教育的质量危机，作为一种反应性变革的政策性工具，质量管理一开始就是被当作一种工具和技术而引入，进而在“全面质量管理”和 ISO9001 族标准引入高等教育领域之后质量管理又直接被作为了控制基层员工(包括行政人员和部分教师)的方法，20 世纪 90 年代以后质量管理又开始被当作高等教育质量内部控制体系，以期在更大范围内用程序或管理来“保证”高等教育质量的实现。目前在高等教育领域中，现有质量监控与管理基本上被限定在了行政管理的范畴，侧重于方法与工具、程序与技术、体系与制度，并没有触及高等教育质量的核心，即将质量作为大学与大学人(大学教师、大学生与管理人员)的一种生活方式，当然也就不可能全面提升高等教育质量。未来高等教育的质量监控与管理必须从一种管理或监控技术上升为一种质量经营战略，从质量控制与保证上升为一种质量领导与文化，只有这样整个高等教育才可能渡过质量危机，顺利实现转型。在大的方向上，高等教育质量管理与企业的质量管理一样，重在管理“质量”，重在落实大学对于承诺的信守。质量就是承诺，没有承诺就没有质量。只有让对质量的承诺成为大学的一种习惯，让对承诺的信守成为大学人的一种生活方式时，才有可能透过“质量管理”看到大学质量变革的预期。一个真正有效的高等教育质量管理体系的构建必须从质量文化做起，技术也好，标准也好，制度也好只有在好的质量文化中才可能是有效的；只有从观念入手，通过思想与态度的转变，最终形成把质量作为一种生活方式的文化，质量管理才能帮助一个大学成为卓越的大学。

目前，我国高等教育的质量管理实践还刚刚起步，在方法与工具、技术与程序上、制度与系统上的建构尚未完成，积极的质量文化层面的建设工作尚难企及。更棘手的还在于，由于行政主导，近年来的本科教学评估过程中已经出现了大规模“造假”行为，一些负面的质量文化悄然形成。不诚信或不道德已经成为我国高等教育质量管理过程中必须面对的顽疾。为了克服这一顽疾，加强制度建设是必要的，但制度并不能解决所有问题。观念问题还需要从观念着手。如果不能培育出积极的质量文化，所有的质量评估与监控、指标体系、责任体系等均会流于形式。大学的文化与传统是时间与历史的积淀，但是绝非先验的存在，质量文化也不例外。企业领域的实践证明，质量文化具有可塑性，可培育

性。在我国高等教育领域，长期以来由于相关质量管理理论的缺失以及质量意识的淡薄，人们虽然也关注大学的传统，虽然也有校园文化、大学文化的概念，但并不清楚校园文化、大学文化与质量的关系，更没有明确的质量文化概念。在精英高等教育阶段，能上大学本身就意味着质量。大学文化或校园文化不涉及高等教育质量问题。但大众化以来，由于大学与社会迅速地全面对接，在社会适用性和产业结构匹配性的标准下，大学的内部质量观和个人质量观受到强烈挑战。由于挑战过于激烈，面对社会强制性要求下的外部质量观，大学仅有的选择要么是直接移植企业的质量管理体系，要么完全接受政府强制性的质量监控与评估，无法或无暇顾及更深层的质量文化的建设。不过，从企业质量管理的实践经验以及国外高等教育质量管理实践发展的大趋势来看，未来时期质量文化建设无疑将成为我国高等学校以及高等教育质量管理机构与管理体系将要面临的一项新课题。

## （二）从监控到管理

质量管理最初是企业用以提升经营能力的一种手段。继之被公共部门（比如政府和大学）所借用。在企业领域，早期由于物质缺乏，所谓质量往往由生产者自订标准；工业革命之后，生产技术日益复杂，企业开始设立专门的质检部门负责产品质量。近来随着第三产业的发展，产品定义已从实体扩大到服务，质量的内涵也随之扩大。与产品质量相比，服务质量的认定必须以顾客为中心，产品的质量不仅要满足顾客的基本要求，有时甚至要超越于顾客的期望。在现今大的时代背景下，在高等教育领域中，如果说财政危机是大学发展中永恒的话题，那么质量问题则可能是大学在新千年里所要面临的一个新课题。

严格意义上，高等教育质量的概念出现于 20 世纪 80 年代末。但自从这个概念诞生以来，质量问题就迅速成为了高等教育领域长盛不衰的热门话题。甚至于可以说，自 20 世纪 80 年代以来，世界高等教育就进入了一个以提高质量为中心的时代。比如 1998 年在巴黎召开的首届世界高等教育大会就将“质量”列为新世纪高等教育的三大主题之一。尽管如此，由于历史的原因，目前在高等教育领域关于质量的研究还远远少于企业领域，且进展不大，相关理论研究根本不能满足高等教育质量监控的现实需要。在此背景下，高等教育质量管理实践不得不经常选择企业质量管理理论作为自己的行动指南。但由于大学与企业组织性质上的差异，由于高等教育质量与企业产品质量的不同，以企业的质量管理理论作为临时指南的高等教育质量管理实践经常会陷入由于“经济质量”或资源约束所引发的质量与成本关系的困境。“在这个转型阶段，大学必须面对的挑战有：在满足对于价格控制的需求的同时，它们要当心质量的下降，因为它们正是凭借着这样的质量才成为占有世界一流地位的。危险依然存在：对于降低成本的呼吁仍然有变成降低品质的呼吁的危险；变成对于平庸而非高品位的追求；以公平与节约为口号导致的单一的公平和丢失机会的节约。节约是一定的，但是优秀绝对不可牺牲，优秀很少从廉价中产生。”

历史上，我国高等教育质量管理基本沿用过程监控模式。这种模式的缺点主要表现为：注重对学校办学过程与环节的考核与评估，缺乏对教学结果的评定。注重对学校的整体评价，忽视对学科的评估。评估过程中对所有学校沿用统一标准，不能很好地反映学校的办学特点。缺少社会中介组织的参与和监督。近年来，伴随着我国高等教育改革的不断推进，以及对于质量管理的不断探索，我国高等教育质量监控体系的发展趋势已经日益明朗，传统的质量监控体系正逐渐地向更广义的质量管理过渡。借鉴国外高等教育质量管理的实践经验，结合我国高等教育质量监控的实际状况，新时期我国高等教育质量管理体系的建立必须以市场机制为核心，以完善的高等教育质量管理体系的形成为目标，以高等教育质量文化的培育作为工作重点，并逐渐走向质量经营之路，把质量监控权力逐渐交还社会中介组织，政府部门应借助于市场机制与中介组织两种手段来调节高等教育的服务面向、资源分配和人才培养的规格，在此基础上，最终形成政府监控高等教育质量监控体系，高校积极树立质量经营意识、培育优秀的质量文化，社会中介组织积极参与高等教育质量评价的三位一体的高等教育质量管理体系。

（摘自：《高等教育质量管理的新趋势及我国的选择》中国高教研究 2008 年第 8 期）

## 三、高校教学管理现状及其改革措施

### （一）当前高校教学管理的现状

## 1. 教学管理队伍缺乏专业培训

绝大多数教学管理人员在读书期间缺乏教育学、心理学、教育管理学等方面知识的学习，大都是在从事工作以后通过自学或实际工作的不断探索而积累的一些经验，还需要系统地学习和掌握教学管理的基本要义，以便从理论上、教学规律上更好地把握教育工作和教学改革。许多学校还没有能够把高等教育教学管理作为一门科学来对待。学校的教育教学管理不到位，也没有形成必要的校内外教育研究信息沟通的机制。因此，学校缺乏教育教学研究的氛围，缺乏有组织、有计划、有目的的教育教学以及管理研究，对学习、借鉴、继承、发展等一系列的问题缺乏系统的思考和具体的工作安排。

## 2. 教学管理跟不上高等教育快速发展的要求

目前，我国总体来说已成为世界上的教育大国，但是教育大国不等于教育强国，还有相当一批院校没有形成健全的完善的科学教学管理制度。由于我们办学规模的不断扩大，师资队伍的结构也发生了很大变化，教学和教学管理的经验不足，教学管理队伍的建设还没有得到充分的重视。由于教学管理干部交替频繁，管理干部的素质、水平、观念还不能适应现代高等教育快速发展的要求。所有这些都一定程度上制约了教育教学改革的深入和健康发展。

### (二) 提高高校教学管理水平的措施

#### 1. 建立完善的教学管理制度体系，形成教学管理的良性运行机制

教学管理应该符合教学规律，在探索、发现、认识规律的基础上，总结归纳体现教学规律要求的各种教学管理规定，建立健全系统的教学管理制度，它是高校各项管理制度的主体，是实现教学管理规范化的基础，是高校教学改革的核心内容，也是提高教学管理水平的基本保证。为此，应建立以下教学规章制度体系：一是专业人才培养方案，以及反映院、系教学管理体制和运行机制的各种规章制度；二是课程教学大纲以及有关课堂教学、实验、实习、毕业设计、成绩管理、学籍管理等方面的规章制度和文件；三是专业、课程、教材、师资、学生等教学管理要素的制度与规定。只有建立健全以上教学规章制度体系，才能逐步实现教学管理的制度化、规范化和科学化，也才能从根本上克服教学管理的随意性，从而形成教学管理的良性运行机制。实施严格规范的教学过程管理，确保教学管理的核心工作顺利进行。教学规章制度体系的建立，只是为科学的教学管理提供了指导原则和工作基础，要使这些规章制度发挥实效，在教学过程中就要实施严格规范的教学管理。教学过程管理是高校教学管理的核心，它的主要任务是建立正常的教学秩序，保证教学工作的顺利进行和确保较好的教学质量。它包括教学组织管理和教学日常管理。严格规范教学过程管理必须要做到：一要以培养目标和教学规章制度作为管理的基本依据，严格按制度办事，坚持原则，实现教学管理规范化、制度化。二要坚持管理的经常性和连贯性。教学活动是动态连续的过程，教学管理工作也应该是连续不间断的，不应该时紧时松。三要强化常规教学检查，加强考核与评估。在教学过程管理中，要充分发挥教师的引导作用和学生的主体作用，根据不同层次和类型教学工作的要求，依据教学管理工作制度和各教学环节的质量标准，对教师的教学工作状况和学生的学习情况作出客观的评价。

#### 2. 充分发挥教学管理队伍的职能，提高教学管理水平和效率

##### (1) 合理定位角色，培育科学的服务理念

高校的中心任务是不断提高教学、科研水平，使学生学有所成，一切管理工作都要服务于这个中心。高校行政管理人员也应该做好自己的角色定位，清楚地意识到自己的工作应该是服务于教师和学生。管理人员要树立管理即是服务的观念，摆正自己与教师、学生的位置，增强公仆意识。在管理过程中，培育科学先进的服务理念。

##### (2) 加强教学管理队伍建设，保证服务质量

高校管理人员是一支特殊的队伍，肩负着高校管理的重任。因此，要保证服务质量，就必须加强教学管理队伍建设。长期以来，高校普遍只重视师资队伍建设，而轻视管理人员队伍建设，导致管理人员整体素质难以提高。管理队伍人员构成的复杂性、学历层次参差不齐、理念落后、管理知识缺乏等问题，都严重影响了对师生的服务质量。因此，加强教学管理队伍建设势在必行。

##### (3) 健全服务文化的三大实施机制

一切保障服务文化顺利实施的策略都应该围绕“人”来展开。首先，建立培训机制。优质高效的教学管理服务文化的实施，对教学管理人员提出了更高的要求。培训机制的建立，能适应服务文化下的

人员素质发展要求。只有通过培训，内部的价值观才能得到统一，管理人员的素质才能得到提高，服务态度才能得到改善，从而保证优质服务的实现。其次，建立考核激励机制。教学管理考核机制的建立应从两方面入手：一方面，从管理人员角色正确定位的角度来，教学管理人员业绩考核的核心在于其管理服务工作的做得如何。考核时应该更多地吸纳服务对象，即教师和学生的评价意见，看他们的满意度，以此来确定行政管理人员的工作成绩。另一方面，高校内部要进行充分的管理体制改革，逐步建立健全优胜劣汰、能上能下的管理体制，明确岗位职责，制定管理办法，严格考核纪律，对教学管理人员要进行定期和不定期、定性和定量相结合的多层次、多形式的考评。通过评价考核，对考核成绩好、服务对象满意的管理人员在绩效工资和奖金方面有所体现。再次，建立监督机制。为了保证服务规范在每一个过程中都能得到有效的实现，对服务过程必须进行全面监督。监督方式有三种：一是管理人员自检。找出未完成工作或完成不够好的具体原因，及时调整策略，进行改进。二是上级监督。各职能部门、上级领导对下属各部门、各教学管理人员服务工作进行检查，重点放在服务态度、服务质量、服务规范等方面。通过师生意见调查、检查结果分析等方式对服务过程进行测量和评价，形成内部的服务质量报告。三是外部监控。监督机制的建立，一方面能带给教学管理人员无形的压力，督促他们不断增强责任心、提高业务素质和端正服务态度，努力为师生提供最优质的服务；另一方面可以从师生的角度来发现服务中的不足之处，从而提高师生对服务的满意度，并帮助管理者查找工作中的不足，改善管理人员的工作环境和条件，拉近管理人员与教师、学生之间的距离，增强高校的凝聚力。

### **(3) 加强高校教学管理队伍建设，提高教学管理人员素质**

**首先，高校管理工作的业务性很强，兼职和代职显然难以保证教学管理工作的质量。**因此，学校要在可能的条件下，把高素质的人才吸收到教学管理队伍中来，同时在引进和调配人员时应充分考虑职称、年龄、知识、能力、学历等因素，以建设一支数量合适、结构合理、工作情绪饱满、知识能力互补、群体效能较高的教学管理队伍。

**其次，学校要对教学管理人员制定培养计划，确定培养目标。**给教学管理人员创造一些条件和机会去进修和参加培训，使教学管理人员能够学习一些教学管理方面的新思想、新观念、新经验，并适当地开展教育调查、分析、研究和总结工作，在实践中提高业务素质和管理水平。

**再次，营造良好的工作环境，调动教学管理人员的积极性和主动性。**一方面学校要加强思想工作，提高教学管理人员工作的自觉性和责任心；另一方面要给教学管理工作以应有的重视，对教学管理人员在评优、培训等方面应与教学人员平等对待。采用先进的教学管理方法和手段，实现教学管理的高效化。在新时期素质教育要求下，高校教学管理工作也是一种不断解决新问题的创新性工作。教学管理创新是适应高等教育快速发展的需要，也是高校管理工作的核心。充分重视教学管理工作创新对高校改革、积极探索高校教学管理创新的途径和对策具有十分重要的意义。建立一套有利于培养学生创新精神、创业能力和实践能力的教学管理制度，是当前高校教学管理创新的迫切任务，这就要求打破传统教育管理模式，摒弃忽视学生个性发展的传统教学方法，为学生自主学习、个性发展和实践活动提供更多、更广泛的时间和空间，培养适应社会需要的创新型人才。高校教学管理创新是进一步深化高校教学改革的需要。为适应发展的需要，高校应加大教学改革的力度，这就要求高校教学管理也要进行相应的变革和创新，创造性地开展工作，以推进教学改革的深入发展，不断提高人才培养质量，积极探索教学管创新的途径和对策。高校教学管理现状及其改革措施

（摘自：《高校教学管理现状及其改革措施》中国冶金教育 2008 年第 6 期）

## **四、按照科学发展观要求加强高校教学管理工作**

### **(一) 着眼科学发展构建高校教学管理模式**

科学发展观的第一要义是发展。按照科学发展观要求构建高校管理模式，就是要着眼于教育发展的本质、目的、内涵与要求，弄清为什么要发展和怎样发展的问题，不断推进高校教学管理工作的可持续发展。一是引入教学目标管理。高校教学工作是一个目标实现的管理过程。引入目标管理，可以在明确教学管理方向、调动教师的工作积极性，充分利用教学资源、改革教学方法等方面起到积极作用，



有利于我们加强和改进高校的教学管理工作。二是坚持管理重心下移。随着高校办学规模的不断扩大,势必会给高校管理带来更多的压力,而校院(系)两级管理、独立核算等管理方式既可分摊学校的压力,又可以使教学过程管理落到实处。高校只有实施完善的校院两级教学管理,促进教学管理更加良性和高效运行,才能保证人才培养目标各个环节的顺利实施,才能为社会培养更多的合格人才。三是完善管理评估体系。高校教学管理是教学管理者通过一定的手段使教学活动达到既定目标的过程,它的基本任务是研究教学及其管理规律,改进教学管理工作,提高教学管理水平,建立稳定的教学秩序,研究并组织实施教学改革,努力提高教师教与学的积极性等等。在高校教学管理评价中,评价方法的运用是否科学规范,评价结果的信度和效度是否高,直接影响到既定目标和任务的达成。四是推进管理科学规范。必须结合教学管理工作实际,对教学管理规范化的意义、教学管理规范化的标准、教学管理规范化的运作要求和实现教学管理规范化的基本途径等方面进行分析调研;必须坚持以教学管理基本原则为指导,在科学制订规范的基础上,运用现代科学方法,通过理顺教学关系、做好基础工作、建立自我约束的运行机制、实行定量考评等方式,建立起教学管理决策系统、教学状况信息反馈系统、教学过程监控系统,进而实现对教学管理全过程动态的有效管理,使高校教学管理走上制度化、规范化、现代化的轨道。

### **(二) 着眼以人为本提升高校教学管理效益**

科学发展观的本质和核心是以人为本。以人为本全面回答了科学发展观的一系列基本问题。为谁发展、靠谁发展、发展成果如何分配,这是任何一种发展观都必须回答和解决的基本问题,反映在教育教学上的科学教育观亦是如此。按照以人为本要求提升高校教学管理效益,必须从人性化的角度出发,构建一整套以人的全面、自由发展为核心,以组织成员个人自我管理为基础,以组织的共同目标为引导的人本管理模式。一要以选好配强队伍为基础。要建立一支既熟悉业务,又有较强的服务意识,且懂得科学管理理论和掌握现代化管理手段的教学管理队伍。可建立规范的教学管理人员聘任制度,实行公开招聘,双向选择,把高素质的人才吸引到教学管理队伍中来,对愿意从事教学管理工作的相关专业毕业生,通过组织考核,择优录用,或向社会公开招聘,引进高学历、业务能力强、同时又具备高度责任心的优秀人才,实现教学管理队伍的高素质结构。二要以调整课程设置为关键。高等教育的改革,其中核心问题是教学改革,关键环节是课程设置的调整把课程设置和教学改革确立为高校整体改革的核心环节充分体现了教育以人为本、以学生为本的高校管理理念围绕大学课程如何设置这一问题,不同的大学,由于人才培养的目标不同,自然在课程设置的结构和布局上相差很大。三要以强化激励措施为路径。高校的教学活动是一种智力型的高层次活动,同时教学活动的参与者,老师和学生都具有较高的素质,因此,教学管理不能一律追求严厉而应在严格管理的同时,有效运用激励机制,以调动师生的积极性和自觉性。同时,采取激励措施,稳定高校教学管理队伍,也是教学工作坚持以人为本的重要体现。在教学管理工作中,要注意分析引导和满足教学管理人员的正常需要,通过建立合理的考评和岗位津贴制度,将教学管理人员工作的绩效和利益相结合;改变教学管理人员职称评定条件,制定出相应的政策及工作量计算方法,职称评定、晋级等方面使其与同等学历其它人员持平,补以前职称评定中的对教学管理人员不利的种种缺陷。要以执行监督机制为保证。高校教学管理改革面临的问题多、难度大,以人为本管理模式的落实也必然遇到阻力,特别是人本管理模式的进一步贯彻落实,必然会损害一部分人的既得利益,为了保证人本管理能够顺利实施,必须建立科学合理的奖惩制度,确保教学管理效益的提高。

### **(三) 着眼统筹协调推进高校教学管理创新**

科学发展观的根本方法是统筹兼顾。按照科学发展观要求推进高校教学管理创新,必须坚持运用统筹兼顾的根本方法,善于把握总体情况,整合现有教学管理资源,现“一体化”运作。一是教学管理思想观念要与时俱进管理工作质量在整个高校教育质量中发挥着统帅全局的作用。更新高校教学管理理念,实现教学管理现代化和科学化是高校发展的必然要求,是高校提高教学质量的基本保证。没有科学、先进的管理理念指导教学实践,就会出现无序的管理、盲目的管理、低效的管理甚至僵化的管理,就难以形成生动活泼、富有成机的教学改革局面。教学管理的过程,就是整体设计,分布实施,统一认识,营造氛围,突出重点,全面推进,将教育研究与办学实践有效结合起来的过程;就是树立现代化管理观念,创建具有持续性的公平竞争环境,建立起适应形势发展进行持续性调整的机制,从

而实现管理的整体效应。二是教学管理改革进程要面向世界。中国的对外开放，不仅表现在经济、贸易方面，更重要的是体现在包括文化、教育在内的整个思想观念系统的全面开放。在这样的宏观形势下，要尽快转变思路，借鉴国外大学的办学方法，提升办学层次，拓宽办学途径，充实竞争力量。我们要立足现实，吸取精华，把国外的先进管理经验与国内的实际情况有机结合起来，探寻一条更适合于我国国情的教学管理新路子。三是教学管理环境氛围要逐步改善。要为教学管理部门创造良好的工作条件和环境，配备现代化的办公设备，提升教学管理工作在学校的中心地位，进而提升教学管理工作人员的责任意识，为提高教学管理工作水平和质量创造先决条件。同时，引进先进的、工作必须的软硬件设备，实现教学管理手段现代化，以确保教学管理工作的时效性和准确性，从根本上提高教学管理工作效率和工作质量。建立网络化的教学管理系统，减轻教学管理人员的工作量，为高灵敏度的教学信息反馈系统和教学质量监控体系提供技术保障，这必将对学校教学质量的监控和提高起到重要作用。四是教育行政主管部门作用要有效发挥。高校教育教学管理改革面临的问题多、难度大，要突破传统的教育教学观念和模式的障碍和问题，仅靠教师与学校内部系统，实现高校教学改革的大突破困难不小，必须有赖于教育行政主管部门的强力支持。教育行政主管部门必须坚持用科学发展观分析高等院校教育教学存在的矛盾，因势利导，主动介入，加大经费投入，加快改革步伐，制定切合实际的对策措施，促进教育教学各项管理制度的健全完善。

（摘自：《按照科学发展观要求加强高校教学管理工作》发展研究 2008 年第 12 期）

## 五、高校校系二级管理体制改革的实践与探索

### （一）我校推进校系二级管理体制改革的措施

为推进校系二级管理改革，做实系（院），2008 年年初以来，我校主要实施了以下措施：

1. **制定出台了校系二级管理改革方案。**为深化教学改革，提高办学水平、办学质量和办学效益；进一步理顺关系，规范管理程序；强化系（院）工作职能，提高决策水平；更好的调动系（院）积极性，提高办学的自主性和管理水平；实现学校资源的优化利用。按照责权利相统一、重心下移做实系（院）、循序渐进，不断完善的原则，学校制定出台了校系二级管理改革方案。

2. **向系部下放人权、事权、财权三项权力。**人权即干部使用建议权、人员聘用考核权、教师引进建议权、教师职称晋升、聘任初审、推荐权和教师选用建议权。财权即由学校下达给系（院）经费所负担的履行系（院）职责与权利的开支。事权即专业设置权、招生权、人才培养方案制定权、教学运行管理权、考试及成绩管理权、教材选用权、学生记过以下处分权和记过以上处分建议权、学生奖学金、贷学金及国家补助金的初审权、特困学生的初审权、优秀班级、优秀班干部、优秀团干部三好学生推荐权和学生毕业资格初审权。

3. **签订了目标管理责任状。**年初将学校年度主要责任指标中招生人数、毕业生就业率（包括一次就业率达到 80%和年终就业率）、年收入计划目标、年费用计划指标及年结余指标以责任状形式下达到各系（院），年终根据目标完成情况进行奖处。

4. **推进干部任用制度改革，优化人力资源。**学校副科级以上干部全部重新竞聘上岗，打破旧有的干部任用制度和模式，不拘泥于学历、级别、资历、阅历，大量启用具有真才实学的中青年干部，为实行校系二级管理提供了组织和人力保证。

### （二）关于不断完善我校校系（院）二级管理的几点思考

我国高校校、院二级管理体制改革的总方向是要使系（院）从单纯的教育管理向经营管理转化，建立起自主定向，自我发展又能自我约束的办学体制和运行机制，向二级学院过渡，成为相对独立的办学实体，从而更加充分地调动系（院）的主动性、积极性和创造性。应该认真分析现有的二级管理体制中的问题，顺应时代要求，把握方向，从多方面入手，加强校系二级管理体制的内涵建设，逐步完善二级管理体制，进一步优化办学资源，增强学校整体办学实力。

#### 1. 学校管理层要首先转变管理观念

随着国家高等教育宏观管理体制的变革和高校面向社会依法自主办学，高校越来越迫切地需要改革和完善内部管理体制来应对来自校内外的压力和挑战。因此，学校管理层要解放思想，转变观念，将学校权力重心逐渐下移，变直接领导为目标管理，变管理中心为决策中心和监督中心，从而扩大系



（院）办学自主权。要增强系（院）的适应能力，激发自主寻求发展的活力和动力，确保系（院）成为集招生、就业、教学、科研、人事、财务等职能于一身的实体性机构。同时，为了更好地促进系（院）的工作，学校要加快校园基本建设，制定学科建设的总体规划等等，从而为系（院）的各项工作做好指导、服务以及监督。

## **2. 学校职能部门要转变职能，**

实现“五个转变，五个加强，五个提高”实行科学的层级管理，理顺管理主体间的关系，强化学院在大学里的管理主体地位，这是校系二级管理体制的本质特征。即由审批制向备案制转变，加强信息收集、统计，提高指挥、协调能力；由管理型向服务型转变，加强服务意识，提高服务水平；由主要抓日常管理向宏观调控转变，加强制度建设，提高检查、指导能力；由主要抓过程管理向过程控制、结果验收、督察、评估转变，加强调查研究，提高政策水平；由指令性管理向指导性管理转变，加强队伍建设，提高决策能力。

## **3. 系（院）实行制度管理，建立健全各项规章制度**

系（院）的长期有效管理以制度效率最为根本，实行制度管理也是管理工作的特性。为进一步发挥系（院）的作用，提高教育质量、科研水平和办学效益，学校应该制定规章制度使系（院）权力合法化、规范化，保障系（院）管理权力的实施。学校不仅要根据有关法规结合学校自身的情况和经验，制定出系（院）的管理体制和职责权限，使之形成共同的行动准则，还要不断完善修改制度，使之更加具有规范指导性，从而使各项工作有章可循，权力行使和运行有章有法。要落实制度，坚持制度，做到真正有规可依，规范系（院）办学行为。同时，系（院）权力的行使也需要监督和调控，学校对系（院）进行领导和监控，监督系（院）容、评价方式和评价主体等方面都存在着很大的差异，侧重于不同的要点，各有长短。教师应该以动态的、科学的、发展的眼光看待学习评价，通过学习评价让学生认识到自身的优势和不足，体会到学习的快乐，使学习评价真正成为培养多元化人才的有效途径。

（摘自：《高校校系二级管理体制实践与探索》）